

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURIN SOVELTUVUUS
OPPIVAN KRIISINHALLINTAORGANISAATION RAKENTAMISEEN

Kandidaatintutkielma

Kadettikersantti

Valtteri Laine

Kadettikurssi 96

Tiedusteluopintosuunta

Huhtikuu 2012

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 96	Opintosuunta Tiedusteluopintosuunta
Tekijät Kadettikersantti Valtteri Laine	
Opinnäytetyön nimi Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin soveltuvuus oppivan kriisinhallintaorganisaation rakentamiseen	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2012	Tekstisivuja 30
TIIVISTELMÄ <p>Puolustusvoimien yhtenä päätehtävänä on sotilaallinen kriisinhallinta. Kriisinhallinnan toimintaympäristö on muuttunut viime vuosikymmeninä entistä haastavammaksi. Puolustusvoimat on pyrkinyt vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin pyrkimällä omaksumaan oppivan organisaation mallin mukaisia piirteitä.</p> <p>Tutkimuksen päämäärä on selvittää Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä, sekä selvittää oppivan organisaation mallin soveltuvuutta kriisinhallinnan toimintaympäristöön. Tutkielmassa käsitellään oppivan organisaation vaatimuksia organisaatiokulttuurille. Tutkimus on lähestymistavaltaan laadullinen johtamisen tutkimus. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällön analyysia. Tutkimuksen aineiston keruussa tukeuduttiin valmiisiin aineistoihin. Keskeisimmiksi lähteiksi valikoituivat aikaisemmat tutkimukset aihealueesta yritysmaailman näkökulmasta.</p> <p>Organisaatiokulttuurin merkitys oppivalle organisaatiolle on keskeinen. Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda organisaatioon kulttuuri, joka tukee organisaation tavoitteita. Avoin dialogi alaisten ja esimiesten välillä, toimiva palautejärjestelmä ja alaisten sitouttaminen ovat keskeisiä tekijöitä kehitettäessä organisaatiota. Puolustusvoimat on tietoisesti pyrkinyt omaksumaan oppivan organisaation toimintatapoja 2000-luvulla. Puolustusvoimat on pyrkinyt vastaamaan sillä toimintaympäristön muutoksen asettamiin haasteisiin. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on pitkä prosessi, jonka taakse pitää saada koko organisaation henkilöstö.</p> <p>Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria on pyritty muuttamaan kohti oppivan organisaation ideaalimallia. Puolustusvoimat on asettanut tavoitteen, mutta sitoutumisen ja toteutumisen valvonta on jätetty liian vähälle. Ilman valvontaa ja palautetta muutosten toimivuudesta ei prosessi etene. Kriisinhallinnan toimintaympäristössä oppivalle organisaatiolle ja avoimelle organisaatiokulttuurille on tilausta. Vaativan kriisinhallintaoperaation organisaatiokulttuurin tutkiminen ja kartoittaminen olisi tarkoituksen mukaista. Toimintaympäristön asettamat haasteet saattavat edistää henkilöstön sitoutumista ja kulttuurin muutosta.</p>	
AVAINSANAT organisaatiokulttuuri, oppiva organisaatio, johtaminen, kriisinhallinta	

PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURIN SOVELTUVUUS OPPIVAN KRIISINHALLINTAORGANISAATION RAKENTAMISEEN

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA METODIIKKA	2
2.1 Tutkimuksen tausta	2
2.2 Keskeiset käsitteet	2
2.3 Tutkimusongelma, rajaukset ja tavoite	4
2.4 Tutkimusmenetelmät, lähdemateriaali ja aikaisempi tutkimus	5
3. OPPIMINEN ORGANISAATIOSSA	7
3.1 Oppivan organisaation malli	7
3.2 Organisaatiokulttuuri	10
3.3 Organisaation kehittäminen organisaatiokulttuurin muutoksen avulla	12
4. PUOLUSTUSVOIMAT ORGANISAATIONA	17
4.1 Sotilasorganisaatio	17
4.2 Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri	19
4.3 Sotilasorganisaation organisaatiokulttuurin muutospaine	21
4.4 Puolustusvoimat oppivana organisaationa	23
4.5 Kriisinhallintaoperaatio Puolustusvoimien toimintaympäristönä 2000-luvulla	25
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	27
5.1 Tutkimuksen tulokset	27
5.2 Työn luotettavuus	29
5.3 Jatkotutkimustarpeet	30

PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURIN SOVELTUVUUS OPPIVAN KRIISINHALLINTAORGANISAATION RAKENTAMISEEN

1. JOHDANTO

Puolustusvoimat pyrkii toimimaan oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti, mutta organisaatiokulttuurin muutos ei ole nopea prosessi. Kriisinhallinnan toimintaympäristö asettaa kuitenkin organisaatiolle erilaisia haasteita kuin rauhanajan toimintaympäristö, joten vaatimukset organisaation oppimiselle ovat suuremmat. Organisaation tulee kyetä reagoimaan ja ennakoimaan ympäristönsä muutoksia.

Sotilaalliset kriisinhallintatehtävät soveltuvat organisaatiokulttuuria ja organisaation oppimista käsittelevän tutkielman asiayhteyteen. Uuteen operaatioon perustettavassa organisaatiossa muodostuu oma alakulttuuri, ja henkilöstö on toisilleen pääosin vieraita. Henkilöstö on myös vapaaehtoista ja lähtökohtaisesti motivoitunutta tehtäväänsä.

Tutkielma käsittelee Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin soveltuvuutta oppivan organisaation rakentumiseen kriisinhallinnan toimintaympäristössä. Tutkimus on rajattu käsittelemään organisaatiokulttuuria ja sen merkitystä oppimiselle organisaatiossa. Tutkimuksen päämäärä on selvittää Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä, sekä selvittää oppivan organisaation mallin soveltuvuutta kriisinhallinnan toimintaympäristöön. Tutkimuksen toisessa luvussa määritellään tutkimuksen tärkeimmät käsitteet, esitellään käytetyn metodin taustaa sekä kiinnitetään tutkimus tieteelliseen viitekehykseen. Tutkimuksen kolmannessa luvussa käsitellään organisaation oppimista ja sen vaatimuksia organisaatiokulttuurille. Kolmannessa luvussa vastataan toiseen asetettuun alaongelmaan. Neljännessä luvussa vastataan ensimmäiseen asetettuun alaongelmaan Puolustusvoimien organisaatiokulttuurista. Vastaamalla asetettuihin alaongelmiin ja analysoimalla tuloksia luodaan mahdollisuus vastata asetettuun tutkimusongelmaan viimeisessä luvussa.

2. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA METODIIKKA

2.1 Tutkimuksen tausta

Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon mukaan Puolustusvoimien ensisijaisena tehtävänä tulee jatkossakin olemaan Suomen alueellinen puolustaminen. Kuitenkin integroituminen Euroopan unioniin sekä Naton rauhankumppanuusyhteistyö ovat korostaneet myös Puolustusvoimien kolmannen päätehtävän eli kriisinhallinnan merkitystä. (Valtioneuvoston selonteko 2009, 53) Vuonna 2009 valmistuneen Kokonaisvaltaisen kriisinhallintastrategian mukaan ”*Suomi osallistuu kansainväliseen sotilaalliseen ja siviilikriisinhallintaan rauhan ja turvallisuuden, kehityksen sekä ihmisoikeuksien kunnioittamisen edistämiseksi. Osallistuminen kriisinhallintaan on osa kansainvälistä vastuun kantamista ja Suomen turvallisuuden rakentamista*” (Ulkoasiainministeriö 2009, 16).

Suomi on säästynyt sodalta lähialueillaan jo yli 70 vuoden ajan. Puolustusvoimien toimintaympäristö on pysynyt tästä syystä varsin stabiilina. Puolustusvoimat on organisaatio, joka rauhan aikana luo itselleen edellytykset toimia ja menestyä sodan aikana. Rauhan aikana muutokset saattavat tulla useiden vuosien sykleissä. Sodan ja kriisin aikana toimintaympäristössä saattaa tapahtua muutoksia vuorokausien ja minuuttien sykleissä. Tällainen muutoksille altis toimintaympäristö asettaa toimivalle organisaatiolle vaatimuksen reagoida ja ennakoida. Jotta organisaatio menestyisi tämän kaltaisessa toimintaympäristössä, organisaatiossa toimivilta ihmisiltä vaaditaan alati uusia innovaatioita ja halua kehittyä.

Tutkijan mielenkiinto tutkielman aiheeseen heräsi Kadettikoulun toisen vuosikurssin johtamisen pääaineen opintojen aikana. Aihealuetta käsiteltiin osana opintojaksoa ”Kriisinhallinnan toimintaympäristö”. Toimintaympäristöjen asettamat haasteet vaikuttivat mielenkiintoiselta aihealueelta, joka myös vaatisi mahdollisesti lisää tutkimista. Suomen yhteiskunnan ja Puolustusvoimien elettyä rauhan aikaa jo useita vuosikymmeniä ovat organisaatiolle asetetut tavoitteet ja keinot päästä niihin saattaneet hämärtyä.

2.2 Keskeiset käsitteet

Oppiminen on moniulotteinen käsite. Teoksessaan ”Oppiva organisaatio” Urpo ja Anita Sarala antavat viisi esimerkkiä oppimisen merkityksistä. Oppiminen on johdonmukaista reagoimista ulkoisiin ärsykkeisiin, eli niin sanottua ”kantapään kautta” oppimista. Oppiminen voi olla

oman toiminnan tai yhteistyönä tapahtuvaa yhteisen toiminnan kehittämistä sekä ongelman ratkaisua. Oppiminen voi olla myös niin sanottua ”perinteistä kouluoppimista”, jossa oppiaines tuotetaan uudelleen sellaisenaan tai eri näkökulmasta uudelleen muokattuna. Viidentenä muotona oppiminen voi Saraloiden mukaan olla aktiivista tiedon muokkaamista ja tiedonhankintaa. Saraloiden mukaan tällä tavoin jäsennehtynä oppivan organisaation yhteydessä oppiminen nähdään lähinnä yhteistyönä tapahtuvan yhteisen toiminnan kehittämisenä. (Sarala & Sarala 1996, 55.)

Organisaatiolla tarkoitetaan Urpo ja Anita Saralan teoksen ”Oppiva organisaatio – oppiminen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen” mukaan *”ihmisten muodostamaa yhteisöä, joka on olemassa jotain tarkoitusta varten. Organisaatio pyrkii toteuttamaan tarkoitustaan jäsentämällä ja jakamalla työtä sekä hyödyntämällä käytettävissä olevia voimavaroja kuten työvoimaa, pääomaa ja teknologiaa. Organisaatioteoriat ja -mallit ovat organisaatiotoiminnan analysoinnin, ymmärtämisen ja kehittämisen välineitä”* (Mts. 12).

Oppiva organisaatio on Peter M. Sengen teoksessa ”The Fifth Discipline – The Art of The Learning Organization” kuvattu organisaationa, jossa ihmiset jatkuvasti laajentavat kapasiteettiaan luoda ja saada aikaan haluamansa lopputulokset. Oppivana organisaationa pidetään organisaatiota, jossa uusia ja avartavia ajatusmalleja hoivataan ja arvostetaan. Oppivassa organisaatiossa ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. (Senge 1994, 3.)

Organisaatiokulttuuri näkyy Jami Virran Johtamisen laitoksen tutkimusohjeen mukaan *”ihmisten perusoletuksia, asenteita, arvoja tai mielipiteitä ilmentävänä toimintatapana ja käyttäytymisenä. Organisaatiossa ei kuitenkaan välttämättä toimita julistettujen arvojen ja päämäärien mukaisesti, sillä toimintaa ohjaa kulttuurin ydin, pohjimmaiset perusoletukset. Ne ovat usein tiedostamattomia tai itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Organisaation toimintaan vaikutetaan myös esimiesten johtamistavoilla ja käytännöillä”* (Virta 2007, 23).

Tässä tutkielmassa **toimintaympäristön** ymmärretään koostuvan organisaatiota ympäröivän maailman toimijoista ja olosuhteista. Organisaatiot eivät toimi tyhjiössä. Haastavan kriisinhallintaoperaation toimintaympäristössä saattaa olla useita muuttuvia tekijöitä. Muutosten syklit voivat olla tunneissa tai vuorokausissa, mutta yleisesti suuret muutokset, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan tapahtuvat kuukausissa tai vuosissa.

Hiljainen tieto (tacit knowledge) on toimintaan sisältyvää, ei-käsitteellisessä muodossa olevaa sanatonta tietoa. Hiljainen tieto kehittyy pitkän harjaantumisen tuloksena. Se näyttäytyy ulospäin taitavana, sujuvana ja intuitionomaisena toimintana. Hiljaisella tiedolla ei tarkoiteta vain yksilön osaamista ja siihen liittyvää tietämystä. Se voi ilmetä myös yksilöiden välisessä yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen muodoissa. Hiljainen tieto voi kätkeytyä myös organisaatiokulttuuriin, jossa kirjoittamattomat säännöt ja ääneen lausumattomat koodit ja eettiset arvoasetelmat vaikuttavat. Piilevän tiedon ja havaittavan tiedon välistä suhdetta on verrattu jäävuoreen, josta vain huippu on näkyvissä. Valtaosa tiedosta on organisaatiokulttuurissa saattomassa muodossa. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 72–73.)

Sotilaallinen kriisinhallinta on ”[s]otilaallisin keinoin tapahtuvaa kriisinhallintatoimintaa (rauhanturvaamista). Toiminta tähtää ensisijaisesti vakauden ja turvallisuuden palauttamiseen ja säilyttämiseen kriisialueella, tavoitteena edellytysten luominen yhteiskunnan muiden toimintojen käynnistämiseksi” (Ulkoasiainministeriö 2011).

2.3 Tutkimusongelma, rajaukset ja tavoite

Tutkimuksessa vastataan seuraavaan tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin alaongelmiin:

Tutkimuksen pääongelma:

Miten Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri tukee oppivan kriisinhallintaorganisaation rakentumista?

Tutkimuksen alaongelmat:

Millainen on Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri?

Miten johtaja voi edesauttaa oppimista organisaatiossa?

Tutkimusongelmat muotoutuivat tutkimuksen edetessä. Pääongelma muotoutui tutkimuksen alkuvaiheessa, mutta sitä tukevat alaongelmat tarkentuivat tutkimussuunnitelman kehittyessä ja tutkijan perehtyessä entistä enemmän aiheeseen. Alaongelmien asettelulla pyritään vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan, mutta myös saamaan tutkimukseen näkökulma. Johtamisen tutkimukseen on tarkoituksenmukaista saada tuotua näkökulma johtajan merkityksestä organisaatiokulttuurille ja sen muutokselle.

Tutkielmassa käsitellään oppivan organisaation vaatimuksia organisaatiokulttuurille. Minkälainen sen tulisi olla, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus menestyä muuttuvassa toimin-

taympäristössä. Tutkielmassa ei keskitytä oppimisen teoriaan tai syvennyttä siihen, miksi ja miten ihminen oppii. Tutkielmassa ei myöskään keskitytä organisaatorakenteeseen, vaan organisaatiokulttuurin keskeisimpiin piirteisiin. Organisaatioita tutkittaessa on kuitenkin huomioitava, että mitään osa-aluetta ei voida sivuuttaa täysin. Tutkielman pääpaino on kuitenkin oppivan organisaation organisaatiokulttuurissa.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää sellaiset organisaatiokulttuurin piirteet ja ominaisuudet, jotka edesauttavat tai haittaavat organisaation oppimista kriisinhallinnan kontekstissa sekä johtajan keinoja vaikuttaa niihin. Puolustusvoimissa vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttaa voimakkaasti perustettavan kriisinhallintaorganisaation kulttuurin muodostumiseen, mutta perustettavan kriisinhallintaorganisaation oman alakulttuurin muodostumiseen voidaan vaikuttaa. Tutkielmassa on myös tutkittu niitä organisaatiokulttuurin piirteitä, jotka omaksumalla oppimista organisaatiossa voidaan tehostaa.

Organisaatioissa muutos on yleensä helpompi aloittaa muuttamalla organisaation rakennetta, mutta tällä ei yksin useinkaan saada aikaan kaivattua muutosta. Kriisinhallintaoperaatiossa organisaatorakenteen muuttaminen on monimutkaista, johtuen operaation mandaateista ja sopimuksista, joihin operaatiossa toimivat valtiot ovat sitoutuneet. Kuitenkin organisaation kulttuuria muuttamalla ja muokkaamalla voidaan organisaation menestymistä edesauttaa luomalla otollinen maaperä oppimiselle organisaation sisällä.

2.4 Tutkimusmenetelmät, lähdemateriaali ja aikaisempi tutkimus

Tutkimus on lähestymistavaltaan laadullinen johtamisen tutkimus. Tutkimuksen kohteen ymmärtäminen on laadullisen tutkimuksen keskeisimpiä tavoitteita. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan tiettyjä ilmiöitä ja pyritään tekemään ne ymmärrettäväksi. (Virta 2007, 27–28.) Kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska lähdeaineisto on pääasiallisesti ei-numeraalista materiaalia. Tavoitteena on ymmärtää organisaatiokulttuurin merkitys organisaation oppimiselle sekä johtajan merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällön analyysia. Sisällön analyysillä pyritään luomaan selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 105–107.)

Tutkimuksen edetessä tutkimussuunnitelma kehittyi ja muotoutui uudelleen useaan kertaan. Alkuperäinen näkökulma ja rajaukset muokkaantuivat koko prosessin ajan. Tutkimuksessa rajoittavana tekijänä oli aineiston suhteen sen julkisuus. Tutkielman tavoitteena oli olla myös julkinen. Tällöin varsinaisten esimerkkien esitleminen toiminnassa olevasta kriisinhallinta-

operaatiosta jouduttiin jättämään pois. Niin sanottua tapaustutkimusta ei voitu toteuttaa. Tutkija päätti käsitellä ja syventyä organisaatiokulttuuriin yleisesti sekä erityisesti Puolustusvoimissa, ja sen merkitykselle organisaation oppimisessa. Toimintaympäristönä haluttiin säilyttää kuitenkin kriisinhallinnan toimintaympäristö sen organisaatiolle tuomien haasteiden takia.

Tutkimuksen aineiston keruussa tukeuduttiin valmiisiin aineistoihin. Lähdeaineistoa kartoitettiin pääosin Maanpuolustuskorkeakoulun ja Maasotakoulun kirjastojen yhteisen aineistoluettelon, Internetin Taisto-tietokannan kautta. Hakusanoilla, kuten ”organisaatiokulttuuri”, ”oppiva organisaatio” ja ”organisaatioteoriat” saatiin luotua kattava kuva aihealueen aikaisemmasta tutkimuksesta sekä teoksista. Keskeisimmiksi lähteiksi valikoituivat aikaisemmat tutkimukset aihealueesta yritysmaailman näkökulmasta.

Valmiiseen aineistoon tukeuduttaessa tulee huomioida kaksi tärkeää asiaa. Ensinnäkin soveltuuko aineisto tutkimuksen aineistoon ja kyetäänkö sillä vastaamaan asetettuihin kysymyksiin, sekä toiseksi lähdekriittisyys. Erilaisten versioiden ja näkemysten tarkastaminen ja lähteiden aineiston luotettavuus on kyettävä varmistamaan. (Virta 2007, 31.) Tutkielmaan valittujen teorioiden oppivaa organisaatiota ja organisaatiokulttuuria käsitelviä teorioiden soveltuvuus aiheeseen oli hyvä, johtuen niiden runsaasta aikaisemmasta käytöstä vastaavissa tutkimuksissa. Tutkimuksessa käytettiin mahdollisuuksien salliessa aina primärlähteitä alkupe- räiskielellä. Etenkin tämä otettiin huomioon luotaessa teoriapohjaa aiheelle.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen alalla Edgar Scheinin teokset ovat vuosien varrella vakiintuneet alalla eniten viitatuiksi tutkimuksiksi. Marko Laaksonen teki omaan tutkimukseen ”Luottamus hyvä, valvonta paras?” liittyen bibliometrisen analyysin organisaatiokulttuurista käyttämällä ”ISI Web of Science” -hakutietokantaa. Edgar Scheinin esittämän organisaatiokulttuurimallin keskeisyys korostui ja se nousi esille kaikin tavoin. Laaksonen teki tästä johtopäätöksen, että se muodostaa tieteellisesti hyväksyttävän pohjan hänen tutkimukselleen. Tämänkin tutkimuksen organisaatiokulttuuria käsitelmissä osissa teoria pohjaa Edgar Scheinin tutkimuksiin juuri hänen tutkimuksen alalla vakiintuneen asemansa takia. (Laaksonen 2004, 21–26.)

Kriisinhallinnan toimintaympäristössä organisaation kulttuuria on tutkittu aikaisemmin muun muassa kadettialikersantti Atte Kalevan pro gradu -tutkielmassa vuonna 2007. Tutkimuksen aiheena oli johtamiskulttuuri kansainvälisessä kriisinhallintatehtävissä joukkueen tasolla. Kaleva suoritti tutkimukseen liittyen kyselyn Kosovossa toimivan joukon sisällä. Puolustus-

voimien organisaatiokulttuuria on kartoitettu ehkä kattavimmin Pekka Varjosen yleisesikuntaupseerikurssin diplomityössä. Vuonna 1999 laatimassaan teoksessa ”Sotilasorganisaation kulttuuri – Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu” Varjonen pyrki luomaan metodologisia perusteita kulttuuritutkimuksen suorittamiseen puolustusvoimissa ja selvitti organisaatiokulttuurin käsitteellistä kenttää.

3. OPPIMINEN ORGANISAATIOSSA

3.1 Oppivan organisaation malli

Kiinnostus organisaation kehittämiseen heräsi liikemaailmassa 1950-luvun jälkeen, kun sodan jälkeisessä maailmassa tuotteiden kysyntä ja tarjonta saavuttivat taas tasapainon. Tästä syystä voimakas kasvu taittui ja kilpailutilanne eri tuottajien välillä kiristyi. Kun tuottavuus kääntyi laskuun, syntyi organisaatioiden kyvykkyyden kehittämisstrategia. Tuottavan toiminnan luominen oli entistä vaikeampaa, kun markkinoilla oli ylitarjontaa ja kilpailutilanne kiristyi. Tuotannon määrien kasvattaminen, teknologian kehittäminen ja toiminnan rationalisoiminen eivät enää riittäneet, ja helpot keinot oli käytetty loppuun. Saraloiden mukaan tänä päivänä organisaatioiden kehittämistyötä ei juuri tehdä periaatteellisista tai idealistisista syistä. (Sarala & Sarala 1996, 25–27.)

Oppivan organisaation tutkimuksen alalla Peter M. Sengen teos ”The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization” on saanut paljon julkisuutta, ja se on yksi tutkimuksen alan klassikoita. Senge kuvaa teoksessaan ihmisten tapaa hahmottaa ja ajatella maailmaa jakamalla se pieniin osiin. Jakamalla asiat pienempiin osiin ja ratkaisemalla pieniä osakokonaisuuksia menetämme kuitenkin kykymme ymmärtää suuren kokonaisuuden. Sengen mukaan luopumalla illuusiosta, että maailma koostuisi pienistä osista, jotka eivät vaikuta toisiinsa, pystymme rakentamaan ”oppivan organisaation”. Oppivassa organisaatiossa työskentelevät ihmiset pyrkivät laajentamaan kapasiteettiaan luoda ja aikaansaada tuloksia, joita he todella haluavat saavuttaa. Organisaatiossa uusia ja avarakatseisia ajatusmalleja arvostetaan ja ”hoivataan” ja ihmiset jatkuvasti oppivat oppimaan yhdessä. (Senge 1994, 3.) Saraloiden mukaan Senge, muiden tutkijoiden tapaan, kuitenkin myöntää, että oppiva organisaatio on tällä hetkellä lähinnä ideaalimalli, jonka tarkoituksena on lähinnä toiminnan kehittämisen ohjaaminen, eikä yleisesti vallitseva käytäntö. (Sarala & Sarala 1996, 60.)

Pentti Sydänmaanlakka on pyrkinyt teoksessaan ”Älykäs organisaatio” konkretisoimaan oppivan organisaation ideaalimallia luomalla käsitteen ”älykäs organisaatio”. Älykkään organisaation tärkein voimavara on osaaminen oppimisen lopputuloksena. Sydänmaanlakan mukaan organisaatioiden on tulevaisuudessa oltava tehokkaita. Älykkään organisaation tulee kyetä jatkuvasti uusiutumaan, ennakoimaan muutoksia sekä oppimaan nopeasti. Sydänmaanlakan mukaan ei ole organisaatioita, jotka eivät oppisi; tulevaisuuden menestyvät organisaatiot vain oppivat nopeimmin. (Sydänmaanlakka 2004, 221–223.)

Senge näkee oppivan organisaation toimintamallissa viisi keskeistä osa-aluetta, joiden merkitys toisilleen on kriittinen. Osa-alueet tukevat toisiaan ja ovat välttämättömiä osia kehitettäessä organisaatiota kohti oppivaa organisaatiota. Sydänmaanlakan älykkäässä organisaatiossa on havaittavissa samoja piirteitä.

Osa-alueista keskeisimmäksi Senge nimittää systeemiajattelun käsitteen. (Senge 1994, 12.) Saraloiden teoksen mukaan ”*Systeemiajattelu perustuu kykyyn nähdä kokonaisuuksia ja niihin sisältyvien asioiden väliset suhteet sekä toimintadynamiikka*” (Sarala & Sarala 1996, 60). Kokonaisuus ei siis koostu lineaarisista vaikutussuhteista, vaan prosesseista, jotka vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa. Sydänmaanlakan mukaan organisaatiossa tulisi olla tavoitteena yhdistää yksilön ja organisaation pyrkimykset. Yksilön kannalta on Sydänmaanlakan mukaan tärkeää, että hän pystyy näkemään oman työnsä ja toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta. Oman työnsä tarkoituksen tunteminen on mahdollista, kun tietää koko organisaation vision ja oman yksikkönsä tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2004, 87–88.)

Toisena osa-alueena Senge mainitsee ”itsehallinnan”. Tällä Senge kuvaa organisaation työntekijöiden tarvetta kyetä vaikuttamaan omaan oppimiseensa ja kasvuunsa (Senge 1994, 7–8). Saraloiden mukaan tällainen itsehallinta, kuten oppiminen, on muuttuva ja elinikäinen prosessi. Saraloiden mukaan organisaatio voi oppia vain oppivien yksilöiden kautta, mutta yksilön oppiminen ei vielä takaa organisaation oppimista. (Sarala & Sarala 1996, 61.) Sengen mukaan organisaation omistautuminen ja kapasiteetti oppimiseen eivät voi olla suurempi kuin sen yksilöiden. Itsehallinnan kannalta tärkeää on keskittyä oleelliseen ja nähdä maailma objektiivisen totuudenmukaisena. Johtajien tulee luoda alaisilleen ympäristö, jossa heillä on mahdollisuus oppia ja jossa alaisilla on tunne, että itsensä kehittäminen ja tunteminen ovat arvostettuja asioita. Jokaisen tulisi pyrkiä sitoutumaan työhönsä, olemaan vastuuntuntoinen ja aloitekykyinen, tunnistamaan heikkouksiaan ja parantamaan omaa toimintaansa. (Sarala & Sarala 1996, 61.)

Kolmantena oppivan organisaation osa-alueena Senge mainitsee teoksessaan ”sisäistä toimintaa ohjaavat mallit”. Saraloiden mukaan ne ohjaavat usein tiedostamattamme sitä tapaa, miten näemme maailmaa ja myös toimintaamme (Sarala & Sarala 1996, 61). Ne ovat usein itsensäselvyyksinä pitämiämme toimintatapoja ja ajattelumalleja. Tällaiset rutiinit saattavat rajoittaa uusien innovaatioiden kehittymistä. Oppivassa organisaatiossa ihmisten tulisi kyetä niin sanotusti ”ajattelemaan laatikon ulkopuolelta”. Oppivassa organisaatiossa ihmisten tulisi kyseenalaistaa toimintatapansa ja ajatusmallinsa sekä olla avoimia muiden ihmisten vaikutuksille. (Senge 1994, 8–9.)

Yhteisten visioiden rakentamisen Senge mainitsee neljäntenä osa-alueena. Avoimella keskustelulla ja tavoitteiden yhteisen työstämisen avulla organisaation päämäärät voivat olla aidosti myös organisaatiossa toimivien ihmisten päämäärinä. Ihmisten on näin ollen helpompi sitoutua niihin. (Senge 1994, 8–9.) Visiojohtaminen taas luo Sydänmaanlakan mukaan tarkoituksen organisaation toiminnalle ja vastaa kysymykseen ”miksi”. Visiot tuovat organisaatioon tunnetta, inspiraatiota sekä innostusta. Johtajalta tämä vaatii rohkeutta ja näkemystä. Johtajien on valittava tulevaisuuden suunta organisaatiolle. Sydänmaanlakan mukaan älykkäässä organisaatiossa tulee ymmärtää uskomusten, arvojen tunteiden ja intuition merkitys. Jaetulla visiolla on tarkoitus sitouttaa henkilöstö. (Sydänmaanlakka 2004, 230–232.)

Viidentenä oppivan organisaation keskeisenä osa-alueena on ”tiimioppiminen”. Tiimioppimisessa pyritään hyödyntämään suurempi kapasiteetti ajatella kuin yksilönä olisi mahdollista. Tiimioppimisen edellytyksenä on keskustelu. Kun ryhmässä käydään avointa dialogia yksilöiden kesken, on mahdollista saavuttaa parempia tuloksia kuin yksilöinä. Sengen mukaan on mahdollista, että ryhmän oppiessa yksilö voi kehittyä nopeammin kuin se olisi muuten mahdollista (Senge 1994, 10–11). Saraloiden teoksessa mainitaan myös, että tiimitoiminnassa uusiin ja luoviin ratkaisuihin voidaan päästä ristiriitatilanteiden ja niiden avoimen käsittelyn kautta (Sarala & Sarala 1996, 62). Sydänmaanlakan mukaan älykkäässä organisaatiossa toimitaan pääasiassa tiimeissä. Kuten Senge, myös Sydänmaanlakka pitää sitä tehokkaana muotona edistää oppimista organisaatiossa. Myös palautteen kerääminen on organisaatiossa systemaattista. Palaute nähdään kaiken oppimisen, muutoksen ja kehittymisen edellytyksenä. Älykkäässä organisaatiossa palautekulttuuri tukee avointa vuoropuhelua. (Sydänmaanlakka 2004, 228.)

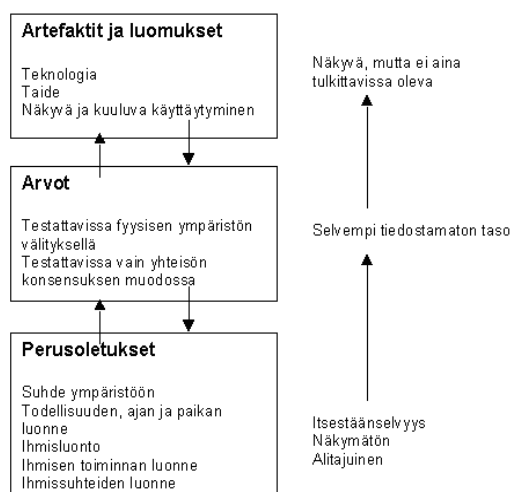
Organisaatiomalleina Sengen oppiva organisaatio ja Sydänmaanlakan älykäs organisaatio ovat hyvin samankaltaiset. Molemmat tunnustavat organisaation kulttuurin merkityksen op-

pimiselle. Kyky vaikuttaa omaan toimintaan, tiimioppiminen, yhteiset jaetut visiot sekä avoin dialogi ovat keskeisessä asemassa kehitettäessä organisaation kykyä oppia. Tavoitteena molemmissa organisaatiomalleissa on toiminnan jatkuvan parantamisen ideologia. Organisaatiokulttuurin merkitys organisaation oppimisen ja tehokkuuden kannalta on kiistaton.

3.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiotieteissä organisaatiokulttuurista alettiin kiinnostua vasta 1950-luvulla, kun amerikkalaiset pyrkivät löytämään syitä Japanin talousihmeeseen toisen maailmansodan jälkeen. He huomasivat, että japanilaisten nousun takana ei ollut vain heidän luomansa tekniset ja rakenteelliset tekijät, vaan ennemminkin maan kulttuuri ja sen organisaatioiden kulttuurit. (Laaksonen 2004, 31.) Varsinaisesti yritys- ja organisaatiokulttuuria alettiin tutkia vasta 1980-luvulla (Juuti 2006, 240).

Edgar Scheinin mukaan kulttuuri voidaan määritellä jaetuiksi perusolettamuksiksi. Ne ovat opittuja tapoja reagoida ulkoisen ympäristön luomiin, ryhmän sisäiseen yhdentymiseen tai säilymiseen liittyviin ongelmiin. Reagointitapa on toiminut niin hyvin, että se on muodostunut itsestäänselvyudeksi ja oikeaksi tavaksi toimia ongelmatilanteissa. Schein jakaa kulttuurin kolmelle tasolle. Kulttuurin ytimenä Schein pitää perusoletuksia, jotka koostuvat suhteesta ympäristöön, ihmisluontoa, ihmissuhteiden luonnetta, todellisuuden sekä ajan ja paikan luonnetta. Näitä pidetään organisaatiossa itsestäänselvyyksinä. Ne ovat ihmisten käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia. Ne ilmoittavat ryhmän jäsenille miten heidän tulisi tuntea, havainnoida ja ajatella. Ihmismieli kaipaa Scheinin mukaan pysyvyyttä. Siksi muutokset perusolettamuksiin aiheuttaa ahdistusta ja muutosprosessi on vaikea. (Schein 2004, 17, 30–35.)



Kuva 1: Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 1991, 32.)

Seuraavana tasona Schein pitää arvoja. Arvot ilmaisevat organisaatiossa sen, miten asioiden tulisi olla sen sijaan miten ne ovat. Scheinin mukaan arvoista monet ovat selkeästi ilmaistuja ja tietoisia. Niillä on normeja luova ja moraalinen tehtävänsä ohjattaessaan ryhmää käsittelemään tiettyjä avaintilanteita. Ensimmäinen ratkaisumalli ongelmatilanteessa organisaation muodostuessa tai sen kohdatessa uudenlaisen tehtävän perustuu jonkun jäsenen näkemykseen, siitä mikä toimii tai ei toimi. Toimivien ratkaisujen esittäjästä saattaa muodostua johtohahmo, jonka ratkaisusta saattaa muodostua yhteisiä arvoja. Tämä vaatii kuitenkin, että myös muut ryhmän jäsenet jakavat näkemyksen ratkaisun toimivuudesta. (Schein 2004, 28–30.)

Marko Laaksonen kuvaa teoksessaan ”Luottamus hyvä, valvonta paras – Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä” arvojen olevan ”*myönteisiä asenteita yleisiin asiantiloihin*” (Laaksonen 2004, 40). Arvot ovat pääasiassa olemassa vain ihmisten mielissä ja ovat siksi subjektiivisia (Mts. 40). Pekka Varjosen mukaan arvoja on analysoitava monipuolisesti. Vain näin saadaan niiden kaikki mahdolliset vivahteet paljastumaan ja ne voidaan tulkita oikein. Varjonen mainitsee myös, että arvot toimivat kriteereinä, jotka ohjaavat yhteisöjen ja ihmisten valintoja. (Varjonen 2000, 39–40.)

Lähimpänä pintaa – näkyvillä oleva osa organisaatiokulttuuria ovat artefaktit ja luomukset. Niiden havaitseminen on helppoa, mutta niiden merkitysten tulkinta ei ole aina yksinkertaista. Artefaktit näkyvät, kuuluvat ja tuntuvat, kun uusi ihminen kohtaa ennestään tuntemattoman organisaation. Artefakteja voivat olla Scheinin mukaan muun muassa kieli, myytit, tarinat, rituaalit, käyttäytymismallit sekä seremoniat. Artefaktien tulkinta tulisi Scheinin mielestä aina tehdä organisaatiokulttuurin alempien tasojen kautta. On oleellista ymmärtää mitä syvemmillä olevia rakenteita nämä artefaktit saattavat heijastaa. (Schein 2004, 25–27.)

Scheinin mukaan organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys organisaation toiminnassa. Sen elementit määrittävät strategiaa, toimintatapoja ja päämääriä organisaatiossa. Hänen mukaan halutessamme organisaatiosta tehokkaamman ja toimivamman meidän täytyy ymmärtää kulttuurin merkitys organisaation elämässä. (Schein 2009, 29.)

Jotta organisaatiossa voisi tapahtua kehitystä ja muutoksia täytyy ymmärtää mitä organisaatiokulttuuri on ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan. Johtajien tulee ymmärtää sen merkitys ja keinot vaikuttaa siihen. Organisaatiokulttuuri ei ole muuttumaton osa organisaatiota, johon ei voida vaikuttaa. Se tulee nähdä kehittyvänä osana organisaatiota, johon voidaan ja pitää vaikuttaa.

3.3 Organisaation kehittäminen organisaatiokulttuurin muutoksen avulla

Kyetäkseen muokkaamaan organisaation kulttuuria, johtajan tulisi Edgar Scheinin mukaan omata seuraavanlaisia taitoja ja kykyjä:

- Kykyä havaita ja ymmärtää organisaatiokulttuuria
- Motivaatiota ja taitoa organisaation muuttamiseksi
- Emotionaalista vahvuutta
- Kykyä muuttaa kulttuurioletuksia organisaatiossa
- Kykyä aikaansaada sitoutumista ja osallistumista organisaatiossa
- Kykyä nähdä syvemmälle

Johtajan on kyettävä siis ymmärtämään kokonaisuutta. Hänen täytyy ymmärtää ja havaita organisaation heikkoudet ja nähdä eri osa-alueiden vaikutukset toisiinsa. Scheinin mukaan tällainen rajojen yli havainnoiminen organisaatiossa voi olla vaikeaa, koska johtajan tulisi ensin kyetä näkemään ja tunnistamaan omat heikkoutensa. (Schein 1991, 330–333.)

Johtajan täytyy kyetä käymään läpi kivulias prosessi organisaation ”sulattamiseksi”. Hänen täytyy Scheinin mukaan kyetä osoittamaan ja viestimään, että organisaation etu on hänen oman itsensä ja omien etujensa edellä. (Mts. 330–331.)

Emotionaalinen vahvuus näkyy johtajan kykynä luoda organisaatioon psykologinen turvallisuuden tunne. Hänen täytyy Scheinin mukaan pysyä alaistensa tukena koko muutosprosessin ajan vaikka alainen ilmaisisi vihaa tai vahvaa muutosvastarintaa. Johtajasta tulee Scheinin mukaan prosessin aikana vihan ja kritiikin kohde. Hänen täytyy pahimmissa tapauksissa ilmaista organisaation jäsenille, että jotkin heidän omaksumat ja vaalimat olettamukset ovatkin vääriä. (Mts. 331.)

Johtajan tulee kyetä muuttamaan organisaatiossa vallalla olevia oletuksia. Jotta muutos saataisiin aikaan, täytyy johtajan kyetä luomaan uusia aikaisemmin rikkomiansa tilalla tai muokkaamaan vanhaa olettamusta. Scheinin mukaan johtajan täytyy pystyä ”kognitiiviseen uudelleenmäärittelyyn” ilmaisemalla selkeästi uudet käsitteet ja näkemykset. Hänen täytyy kyetä myymään uudet ajatuksensa organisaation sisällä. (Schein 1991, 331–332.)

Muutos organisaatiossa on täysin riippuvainen organisaatiossa toimivista ihmisistä. Scheinin mukaan johtajat ovat riippuvaisia ihmisistä organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Hänen täytyy kyetä kuuntelemaan ja saamaan alaiset sitouttamaan ja osallistumaan muutokseen. Johtajan täytyy saada alaiset ymmärtämään kulttuuriongelman luonne ja muutoksen tarve sekä suunta. Johtajan on siis otettava alaiset mukaan prosessiin ja aktivoitava heidät puuttumaan ja työskentelemään ongelman parissa. (Schein 1991, 332.)

Johtajan näkemyksen syvyys kuvastaa johtajan kykyä astua ulos vallitsevasta organisaatiokulttuurista vaikka samanaikaisesti hänen on elettävä siinä. Hänen on kyettävä tunnistamaan organisaation ulkoiset ja sisäiset kulttuuritekijät. Tunnistamalla ne kyetään organisaation resurssit ja toiminta kohdentamaan tarkoituksenmukaisesti. Scheinin mukaan johtajan ratkaisujen tulee perustua havaintoihin siitä, mitä oikeasti on tekeillä. (Mts. 332.)

Schein määrittää teoksessaan ” Yrityskulttuuri - selviytymisopas – Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta” kolme perustavanlaatuista näkökohtaa, jotka tulisi huomioida käsiteltäessä organisaatiokulttuuria. Ensimmäisenä hän muistuttaa, että kulttuuri on syvä. Kulttuuri ei ole hänen mukaan pinnallinen ilmiö, jota voi muuttaa ja käsitellä oman tahtonsa mukaan. Scheinin mukaan kulttuuri hallitsee enemmän ihmistä kuin ihminen kulttuuria. Tämä on kuitenkin Scheinin mukaan myös tavoite, sillä kulttuuri tarjoaa ennustettavuuden ja merkityksen päivittäiseen elämään. (Schein 2009, 41.)

Toisena näkökulmana Schein korostaa kulttuurin laajuutta. Organisaation kulttuuri on kaikkialla organisaatiossa. Se muokkaa jokaisen päivittäistä elämää. Scheinin mukaan onkin mahdollista, että jos ei ole erityistä syytä tutkia ja yrittää ymmärtää organisaation kulttuuria, se turhauttaa ja osoittautuu rajattomaksi. Kolmantena näkökulmana Schein esittää kulttuurin pysyvyyden. Koska kulttuuri luo ennustettavuutta ja merkitystä, ihmiset eivät lähtökohtaisesti halua muuttaa sitä. Ihmisen eivät Scheinin mukaan halua elämäänsä ennalta-arvaamattomuutta ja kaoottisuutta. Scheinin mukaan kulttuurimuutokset laukaisevat siksi lähtökohtaisesti aina ahdistusta ja vastarintaa. Scheinin mukaan muutettaessa kulttuurin elementtejä tulee ymmärtää, että kysymys onkin lähtökohtaisesti hyökkäyksestä organisaation pysyvimpien osia vastaan. (Mts. 41.)

Schein korostaa myös, että on tärkeää ymmärtää, ”*ettei ole oikeata tai väärää kulttuuria, ei parempaa tai huonompaa kulttuuria, paitsi suhteessa siihen mitä organisaatio yrittää tehdä ja mitä sen ympäristö sallii*” (Schein 2009, 36). Hänen mukaansa väitteet esimerkiksi oppivan organisaation luomisesta ovat pätemättömiä, ellei kyetä osoittamaan näiden uusien arvojen sopivuutta organisaation toimintaympäristöön (Mts. 36).

Jukka Kiurun toimittamassa teoksessa ”Johdatus johtamiseen” Lea Ahoniemi mainitsee artikkelissaan ”Näkökulmia muutosjohtamiseen”, että organisaatiossa tapahtuvien muutosten on sovitettava organisaation kulttuuriin. (Ahoniemi 2009, 111.) Tällä hän tarkoittaa sitä, että muutoksen suunnitteluvaiheessa on otettava organisaatiokulttuuri ja sen erityispiirteet huomioon.

Kulttuuri pyrkii toistamaan itseään. Ahoniemen mukaan organisaation historia ja perinteet vaikuttavat sen kykyyn omaksua tulevia muutoksia. Ahoniemen mukaan voitaisiin ajatella, että muutosten toteuttaminen olisi yksinkertaista ja nopeaa Puolustusvoimissa, mikäli se olisi vain ja ainoastaan käskyvaltasuhteisiin perustuva organisaatio. Käytännössä tämä ei kuitenkaan toteudu. Tämä johtuu Ahoniemen mukaan osittain siitä, että halutulla tavoin toteutettavista toimista on ohjeistettu käskyllä. Ahoniemen mukaan ristiriitatilanne on valmis, mikäli muutoksessa halutaan lisätä esimerkiksi toimijoiden oma-aloitteisuutta ilman, että toimenpino-ohjeistus on olemassa. (Mts. 111.)

Luokiteltaessa organisaatiossa tapahtuvia muutoksia Ahoniemen mukaan yksi tapa on jakaa ne kolmeen eri luokkaan niiden syvyyden mukaan. Pienet muutokset, parannukset, ovat toiminnan kehittämistä esimerkiksi ongelmallisten toimintatapojen parantamista ilman merkittäviä organisatorisia muutoksia. Organisaatiossa, jossa vallitsee jatkuvan parantamisen ajatus, ylläpidetään Ahoniemen mukaan kahta perusolettamusta: ihmiset pystyvät parempaan ja he pystyvät parempaan mikäli he saavat resursseja, perusteluja, lisää osaamista sekä tukea. Tällaisessa jatkuvan parantamisen prosessissa pienet muutokset ovat jatkuvia ja niiden aiheuttama muutосkipu on pieni. (Mts. 111–112.)

Keskisuuret muutokset, eli uudistukset, ovat Ahoniemen mukaan keino vaikuttaa organisaation sisäiseen tehokkuuteen ja keino reagoida asiakaskentässä tai liiketoimintaympäristössä tapahtuviin merkittäviin muutoksiin. Uudistetut mallit korvaavat uudistuksessa vanhat toimintatavat ja -mallit. Esimerkkeinä tällaisista keskisuurista muutoksista Ahoniemi mainitsee organisaatiomuutokset fuusioiden yhteydessä, uudet tuotteet, ydinprosessin uudistaminen tai

tiedonhallintajärjestelmän muutos. Keskeistä tällaisen uudistuksen yhteydessä on määritellä tavoitetilä. Siirtyminen tähän tavoitteeseen tapahtuu Ahoniemen mukaan uudistuksen kautta. Uudistusten vaikutukset on otettava tarkasti huomioon suunnittelussa. Uudistusten syyt on Ahoniemen mukaan viestittävä perusteellisesti. Henkilöstöön liittyviä haasteita uudistuksessa saattaa olla juuri se, että uudistuksen hyötyä eikä tarkoitusta ymmärretä. (Ahoniemi 2009, 112.)

Organisaation radikaalia muutosta Ahoniemi kutsuu muodonmuutokseksi. Tällaisessa suuressa muutoksessa organisaatio saattaa siirtyä kokonaan uuteen ajattelumalliin tai liiketoimintastrategiaan. Myös organisaatiokulttuuri muuttuu muodonmuutoksessa. Muodonmuutos saattaa tulla kyseeseen organisaatiossa, kun toimintaympäristö ja organisaatio eivät enää sovi yhteen. Se on usein viimeinen vaihtoehto. Vanhat keinot ovat jo käytetty ja todettu niiden riittämättömyys tilanteessa. Ainoa vaihtoehto organisaation säilymisen kannalta on muodonmuutos. Muutoksessa johtajan rooli on keskeinen. Muutoksen on ensin tapahduttava heidän ajattelutavassaan. Ahoniemen mukaan on tärkeää seurata merkkejä tarpeesta tarkistaa muutoksen vauhtia, suuntaa tai päämäärää. (Mts. 112.)

Muutosten ydin on Ahoniemen mukaan yksilön muutos. Yhteisö ei muutu ilman yksilöiden muutosta. Johtajien keskeisin tehtävä on siis muutoksen onnistumisen kannalta ihmisten huomioon ottaminen, eli ihmisiin keskittyvän muutosjohtamisen hallitseminen. (Mts. 113.)

Edgar Schein tutki organisaation perustajien sekä johtajien keinoja kehittää ja muuttaa kulttuuria. Kulttuuri opetetaan ja opitaan Scheinin mukaan monien epäsuorien ja näkyvien mekanismien avulla. Scheinin tutki myös kulttuurin istuttamisesta ja vahvistamisesta. Vahvimpia primaareja mekanismeja ovat Scheinin mukaan:

- ”Mihin johtajat kiinnittävät huomiota, mitä he arvioivat ja kontrolloivat”
- ”Johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin”
- ”Johtajan suorittama harkittu roolin mallittaminen, opettaminen ja ohjaaminen”
- ”Palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit”
- ”Rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit” (Schein 1991, 234).

Scheinin mukaan johdonmukainen huomion kiinnittäminen johonkin asiaan on johtajan yksi tehokkaimmista keinoista osoittaa mihin hän uskoo tai mistä hän välittää. Huomion kiinnittämisellä Schein käsittää eri arvioinnit, valvonnan, palkitsemisen ja sen mitä on mainittu toistu-

vasti. Juuri johdonmukaisuus on ratkaiseva tekijä. Jos johtaja puuttuu ja kiinnittää huomiotaan asioihin epäjohdonmukaisesti alaiset saattavat Scheinin mukaan käyttää runsaasti aikaa yrittäessään tulkita johtajansa ajatuksia. Myös johtajan reagoinnin puute muodostaa vahvan signaalin. Olemalla puuttumatta johonkin epäkohtaan, johtaja saattaa viestittää alaisilleen, että se on hyväksyttävää. (Schein 2004, 246–249.)

Organisaation kohtaamat kriisit ja tapa jolla johtajat ne kohtaavat luovat Scheinin mukaan uusia arvoja, normeja ja työskentelytapoja. Esimerkiksi johtajan tai yrityksen johdon käyttäytyminen ja ratkaisut yritystä koettelevien kriisien aikana luovat vahvoja arvoja ja normeja organisaatioon. Schein mainitsee teoksessaan kaksi vaihtoehtoista toimintatapaa samanlaisessa tilanteessa. Yritysten työt ovat vähentyneet ja kuluja pitää saada leikattua. Toisessa yrityksessä menoleikkaukset suoritetaan irtisanomalla jopa johtajan läheisiä työntekijöitä. Toisessa yrityksessä taas johtaja ilmoittaa vallitsevasta tilanteesta yrityksen työntekijöille ja ratkaisee tilanteen sopimalla, että työntekijät alkavat tehdä lyhennettyä työpäivää tai osa-aikaisena, jolloin irtisanomisilta vältytään. Tällaisella sitoutumisen osoituksella saatetaan saada kauaskantoisia vaikutuksia kun taloustilanne paranee. Työntekijöiden sitoutuminen saattaa olla huomattavasti korkeammalla tasolla, kun he kokevat, että yrityksen johto huolehtii heistä ja heidän työpanostaan ja hyvinvointia arvostetaan. (Mts. 254–256.)

Tietoisen roolimallin rakentamisella, opettamisella ja ohjauksella on myös keskeinen rooli johtajan halutessa luoda organisaatiokulttuuria. Johtajan rooli esimerkkinä alaisilleen on tärkeä. Johtajan tulee itse olla sisäistänyt arvot, joita hän haluaa alaistensa myös omaksuvan. Luottamus sekä avoimuus kyetään istuttamaan organisaatiokulttuuriin vain, jos organisaation johto toimii johdonmukaisesti näiden arvojen mukaan. Johtajan halutessa tehostaa esimerkiksi organisaatiossa toteutettavaa suunnitteluprosessia, hänen tulee opettaa alaisilleen parempi ja tehokkaampi keino suorittaa tehtävä ja jatkaa toiminnan ohjausta siihen suuntaan kunnes alaiset ovat sisäistäneet uuden toimintatavan. (Mts. 258–259.)

Palkitsemisen ja statuksen kohdentamisella tarkoitetaan niitä keinoja, joilla organisaatiossa tuodaan esille mitä arvostetaan ja minkälaiseen toimintaan tulisi pyrkiä ja minkälainen toiminta on rangaistavaa. Esimerkiksi sotilasorganisaatiossa taistelukentällä tietyllä tavalla toiminut sotilas palkitaan kunniamerkein suorituksistaan. Hänen toimintaansa voidaan pitää ilmentymänä siitä, mitä armeija haluaa sotilaidensa edustavan. Scheinin mukaan keskeistä on se, että johtajat luovat organisaatioon sellaisen palkitsemis-, ylentämis- ja statusjärjestelmän, joka on johdonmukainen johtajien arvostusten ja oletusten kanssa. (Mts. 259–260.)

Yksi tehokkaimmista Scheinin mainitsemista kulttuurin istuttamiskeinoista on rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit. Organisaation suorittaessa rekrytointia ja valitessaan itselleen johtajia varmistetaan heidän jo omaksuneen samankaltainen arvomaailma kuin organisaatiokulttuurissa vallitsee tai sen halutaan olevan. Tällä vältytään ristiriidoilta sekä istuttamiseen kuluva aika. Scheinin mukaan organisaatioilla on taipumus kokea ehdokkaat, jotka ovat lähellä nykyisten jäsenten arvoja ja uskomuksia, puoleensavetävimmiä. Tästä syystä kulttuuria on vaikea muuttaa. Kulttuuri varmistaa oman jatkuvuutensa rekrytoimalla itselleen sopivia ihmisiä. Ylennyksillä vahvistetaan niitä käsityksiä, jotka kulttuurissa hyvistä toimintatavoista ja hyväksyttävästä toiminnasta vallitsee. Työntekijöiden erottamisella tai ryhmästä ulos sulkemisella viestitetään millainen toiminta ei ole hyväksyttävää ja saadaan myös esimerkiksi eriävät arvokäsitykset poistettua organisaatiokulttuurin piiristä. (Schein 2004, 261–262.)

Organisaation ja organisaatiokulttuurin muutos ei ole itse tarkoitus. Organisaatiokulttuurin muutoksella pyritään edesauttamaan organisaatiossa tapahtuvaa oppimista. Oppiminen on edellytys vastata toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Oppimisen kautta voidaan saavuttaa tehokkuus ja luodaan toimintaedellytykset organisaatiolle. Muutos tulee ymmärtää kehityksenä. Johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on kulttuurin muutosprosessissa perustella alaisille miksi muutokset ovat tärkeitä, jotta saadaan organisaation jäsenet sitoutumaan. Ilman sitoutumista muutokset saattavat jäädä pinnallisiksi ja todellista kehitystä ei tapahdu.

4. PUOLUSTUSVOIMAT ORGANISAATIONA

4.1 Sotilasorganisaatio

Puolustusvoimien toiminta perustuu lakiin puolustusvoimista vuodelta 2007. Se määrittää Puolustusvoimien tehtävät, toimivaltuudet, organisaation, hallinnon, henkilöstön sekä sotilaskäskyasioiden päätöksentekojärjestelmän (Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551, 1 §). Puolustusvoimien tehtävänä on Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen sekä osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan. Suomen sotilaallinen puolustaminen käsittää lain mukaan maa- ja vesialueen sekä ilmatilan valvomisen sekä alueellisen koskemattomuuden turvaamisen. Laki velvoittaa Puolustusvoimat turvaamaan kansan elinmahdollisuudet, perusoikeudet sekä valtiojohdon toimintavapauden sekä puolustamaan laillis-

ta yhteiskuntajärjestystä. Suomen sotilaallisen puolustamiseen kuuluu keskeisenä myös ”*sotilaskoulutuksen antaminen ja vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen ohjaaminen sekä maanpuolustustahdon edistäminen*” (Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551, 2 §).

Muiden viranomaisten tukeminen käsittää lain mukaan muun muassa virka-avun ”*yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämiseksi, terrorismirikosten estämiseksi ja keskeyttämiseksi sekä muuksi yhteiskunnan turvaamiseksi*” (Mts. 2 §). Myös pelastustoimintaan osallistuminen, osallistuminen avunantamiseen toiselle valtiolle terrori-iskun, luonnononnettomuuden tai suuronnettomuuden takia määritetään Puolustusvoimien tehtäväksi (Mts. 2 §).

Puolustusvoimien organisaation suunnittelun pohjana toimii ajatus siitä, että sama organisaatio kykenisi toimimaan mahdollisimman vähäisin muutoksin niin sodassa kuin rauhankin aikana. Rauhan ajan organisaationa Puolustusvoimien toiminnan painopiste on koulutus- ja valmiustehtävissä. (Sotilasjohtaja. 1 osa 1991, 116.)

Puolustusvoimat on riippuvainen ympäröivästä yhteiskunnasta etenkin rauhan aikana. Sen taloudelliset resurssit määrätään järjestelmän ulkopuolelta, eikä se siis tuota niitä itse. Puolustusvoimat pyrkii tuottamaan turvallisuutta yleisesti hyväksytyjen toimintamallien ja sille osoitettujen määrärahojen puitteissa. (Mts. 117.)

Puolustusvoimat on organisaationa arvovaltaan perustuva, vahvasti hierarkkinen järjestelmä. Organisaatorakenne perustuu Puolustusvoimissa edelleen pääosin ranskalaisen johtamisteoreetikko Henry Fayolin malliin linja-esikuntaorganisaatiosta. Linja-esikuntaorganisaatiossa valvonnan merkitys korostuu. Jokaisella esimiehellä on tietty joukko alaisia, joita hän valvoo. Viestintä tapahtuu virkatietä, urakehitys perustuu virkaikään ja toiminta on tarkoin säännöin määritelty. Joukko-osastoissa tämä on havaittavissa selkeästi. Joukko-osaston komentajalla on joukkoyksiköt alaisuudessaan ja apunaan joukko-osaston esikunta. Joukkoyksikön komentajalla on alaisuudessaan perusyksiköitä ja apunaan joukkoyksikön esikunta. (Valtanen 2008, 129–132.)

Linja-esikuntaorganisaatio ei ole kuitenkaan käytännössä ainoa malli joukko-osastoissa. Organisaation sisältä tai ulkopuolelta voidaan tarvittaessa muodostaa erilaisia projektiorganisaatiota ja -työryhmiä, jotka toimivat määräaikaaisesti. Niiden tarkoituksen on parantaa organisaation toimintaa ja vähentää kuormitusta erikoistehtävien osalta. (Mts. 130.)

4.2 Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri

Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria tutkittaessa tulee ottaa huomioon, että Puolustusvoimien palveluksessa oli esimerkiksi vuonna 2010 noin 15 000 työntekijää, jotka ovat jakaantuneet kymmeniin eri toimipisteisiin ympäri maata (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2010 2011, 9). Tämän lisäksi Puolustusvoimien palvelukseen astuu vuosittain noin 30 000 varusmiestä ja tuhansia reserviläisiä käy vuosittain kertausharjoituksissa. (Laaksonen 2004, 104). Puolustusvoimien eri toimipisteet kattavat maantieteellisesti koko Suomen.

Komentajakapteeni Marko Laaksonen esittää Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityössään ”Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä” kysymyksen siitä, onko Merivoimien Tutkimuslaitoksen kulttuurilla ja Jääkäriprikaatin Sissikomppanian kulttuurilla jotain tekemistä toistensa kanssa. Kyse onkin Laaksosen mukaan saman organisaatiokulttuurin eri alakulttuureista. Laaksosen mukaan organisaatiokulttuuria yhdistävänä tekijänä on muun muassa se, että koko järjestelmää johtavat pääasiallisesti sotilaat siviilien ollessa tutkijoina tai asiantuntijatehtävissä. Sotilaiden koulutusjärjestelmä luo Laaksosen mukaan organisaatiolle ominaisen käsitejärjestelmän ja kielen sekä toimintamenetelmät. Laaksonen esittää, että voitaneen olettaa sotilaallisen toimialakulttuurin hallitsevan koko Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria. (Mts. 103–104.)

Organisaation sisällä on Laaksosen mukaan yhtenäinen valtakäsitys, johtuen organisaation hierarkkisesta rakenteesta sekä sotilaskäskyjärjestelmästä. Sotilasarvojärjestelmä sekä virkamiesten tehtävään määräykset ratkaisevat valta- ja arvovaltakysymykset. Laaksosen mukaan sotilaita yhdistävänä tekijöinä toimivat myös sotilaskurinpito ja siihen liittyvät vaatimukset. Laaksonen esittää, että *”vankimpana perusteena yhteiselle organisaatiokulttuurille on että puolustusvoimat on instituutio, jonka pohjalla on yhteinen ”ideologia” ja perinteet, riitit ja rituaalit”* (Mts. 104).

Varjosen Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityössä Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria käsitellään sen ilmaston kannalta sekä uskomusten ja arvojen kannalta. Tutkimuksen mukaan Puolustusvoimissa vallitsee asioiden johtamisen kulttuuri. Esimiehet eivät näe Varjosen mukaan tarpeellisenä informoida alaisiaan ja perustella päätöksiään. Varjosen mukaan tätä tiedottamattomuutta pyritään perustelemaan usein julkisuussäädöksillä. Tutkimuksen mukaan Puolustusvoimissa päätöksiä ei valmistella riittävästi ja uskottavasti. Asioiden vastakkainasettelua vältetään tai se sallitaan vain rajoitetusti. Tutkimuksen mukaan vastakkainasettelu johtaa vain

harvoin vakavaan ja kriittiseen toimintatapojen ja tavoitteiden tarkasteluun. Välttääkseen vastakkainasettelua esimiehet saattavat rajoittaa tiedonkulkua. (Varjonen 2000, 140–142.)

Varjosen tutkimuksen mukaan Puolustusvoimissa tavoitteet ymmärretään organisaation johdotoportaankäskemänä irrallisina asioina. Alaisia ei sitouteta lyhyen aikavälin tavoitteisiin vaan ne nähdään pelkkinä julistuksina käytännön työtehtävien ollessa jotain muuta. Varjosen tutkimuksessa korostui etenkin siviilien ja naisten tyytymättömyys esimiestensä sosiaaliseen ulottuvuuteen. He mielsivät esimiehensä etäisiksi ja autoritaarisiksi. Tutkimuksen mukaan Puolustusvoimissa vallitsee melko löyhä moraali. Myös luottamus toisiin on vähäistä. (Mts. 139–141.)

Ihmissuhteiden luonne on Puolustusvoimissa pitkälti hierarkkinen. Tutkimuksen mukaan valtaetäisyys organisaation johtoon koetaan melko suureksi. Merkittävää on myös, että joka kolmas kokee, että esimiehen ei ole tärkeää tukea alaistaan henkilökohtaisissa ongelmissa, yhteistyöstä ei seuraa ystävyyttä, eikä avoimuus ole tärkeä ominaisuus. Asioiden vieminen eteenpäin organisaatiossa hierarkkisia tasoja ylittäen tai vaakasuorassa on vallitsevan organisaatiokulttuurin vastaista. (Mts. 145.)

Varjosen tutkimuksen mukaan ongelmalliseksi ja puutteelliseksi koetaan myös Puolustusvoimien kannuste- ja palkkausjärjestelmä. Hyvin tehdystä työstä ei saa kiitosta ja henkilöstön kykyjä ei käytetä tehokkaasti hyväksi. Tutkimuksen mukaan iäkkäillä ihmisillä on voimakas käsitys siitä, että ihmisiä palkitaan sääntöjen mukaisesta toiminnasta. Työn ja toiminnan kehittämistä estää ja hidastaa virkavirheen pelko. Järjestelmä ei siis kannusta työntekijöitä luovaan ajatteluun. (Mts. 140.)

Kannuste- ja palkkausjärjestelmän ongelmissa ja puutteissa nivoutuvat Varjosen mukaan johtajien ihmiskäsitykset. Ihmiskäsitys Puolustusvoimissa voidaan pitää neutraalina tai pahana. Suurin osa organisaation ihmisistä kuitenkin pitää itsensä kehittämistä tärkeänä. Varjosen mukaan he haluaisivat olla muuntautumiskykyisiä ihmisiä. Kuitenkin tutkimuksen mukaan joka kymmenes sotilasorganisaation jäsen ei työskentele omasta mielestään niin ahkerasti kuin voisivat. Varjosen mukaan kovaa työntekoa tai työprosessin sisältöä ei sinällään arvosteta vaan keskeisenä työn arviointikriteerinä toimii lopputuloksen näyttäminen hyvältä. (Mts. 142–143.)

Varjosen tutkimuksen mukaan sotilasorganisaatiossa esiintyy alemmalla hierarkkisella tasolla perusepäilyä johtajia kohtaan. Alaisten näkemyksen mukaan suurin este organisaation kehitykselle on johtajien halu tehdä jatkuvasti muutoksia ja toisinaan heidän haluttomuus ajaa näitä muutoksia läpi. Sotilasjohtajien näkökulmasta alaisten haluttomuus kokeilla uutta ja ottaa riskejä sekä heidän taipumuksensa ajatella ja toimia uraantuneesti ovat suurimmat esteet muutoksilla ja uudistuksilla. (Varjonen 2000, 143.)

Vaikka Varjosen tutkimuksen mukaan etenkin sotilaiden osalta tiedostamattomat unelmat urakehityksestä viittaavat kutsumusammattiin, niin työ Puolustusvoimissa koetaan useimmiten ammattina. Sotilasorganisaatiossa käytännössä uuden kokeileminen aiheuttaa ihmisissä voimakasta vastarintaa, koska ihmisten toiminnan luonne suuntautuu olemiseen. Varjosen mukaan ihminen ”*keskittyy siihen, mitä on tässä ja nyt, henkilökohtaiseen nautintoon ja sen hyväksymiseen*” (Mts. 144). Tarkka toimenkuvan ja työajan noudattaminen johtavat tutkimuksen mukaan tämän korostamiseen. Vaikka Puolustusvoimissa on tutkimuksen mukaan syntynyt jatkuvien muutosten takia ajattelutapa, ettei turha rehkeminen johda ratkaisuun, ei se ole johtanut laiskotteluun. Tutkimuksen mukaan työpaine on kova ja henkilöstö kärsii kiireestä. (Mts. 144.)

Tutkimuksen mukaan omasta organisaatiosta ollaan kuitenkin Puolustusvoimissa ylpeitä. Varjosen mukaan on kuitenkin vaarallista, jos organisaatio ihanteellistaa itsensä ilman perusteita. Jatkuva oman organisaation ja ympäristön kriittinen tarkastelu tuo esiin muutostarpeet omien toimintojen suhteen. (Mts. 140–141.)

4.3 Sotilasorganisaation organisaatiokulttuurin muutospaine

Organisaatiossa tapahtuvan oppimisen tärkein rakennuselementti on organisaation kulttuuri, joka sallii ja edistää organisaatiossa työskentelevien ihmisten oppimisen. Johtajan rooli organisaatiossa on edistää sellaisen kulttuurin rakentumista, jossa oppimista vaalitaan. Teoksessaan ”Johtajakoulutus murroksessa – Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä” Vesa Nissinen ja Teemu E.S. Seppälä jakavat sotilasjohtajan toimintaympäristön kolmeen perustyyppiin. Toimintaympäristöllä he tarkoittavat ”*fyysinen ja henkis-kulttuurinen ympäristö, jossa johtajayksilö toimii ja josta hän tekee havaintoja*” (Nissinen & Seppälä 2000, 48). Jokainen toimintaympäristö on yksityiskohdiltaan erilainen, mutta kyseinen karkea jaottelu antaa mahdollisuuden ympäristön, johtajan ajattelun ja toiminnan sekä niiden vuorovaikutusten käsittelyyn. (Mts. 48.)

Avoimen toimintaympäristön elementtejä ovat Nissisen ja Seppälän mukaan rakennemuutokset, asiantuntijuuden lisääntyminen, kansainvälistyminen ja yhteiskunnallisen läpinäkyvyyden vaatimus. Teoksen mukaan organisaatio tai sen osa toimii avoimessa toimintaympäristössä, kun sen menestyminen on riippuvainen kehittämisestä ja oppimisesta ja näitä ilmiöitä tukeva kulttuurista. (Nissinen & Seppälä 2000, 48–49.) Avoin toimintaympäristö asettaa Nissisen ja Seppälän mukaan vaatimuksia organisaation johtamiskulttuurille. *”Johtamisessa on tuettava kaikin keinoin oppivalle organisaatiolle tunnusmerkillistä toimintaa”* (Mts. 49).

Nissinen ja Seppälä mainitsevat teoksessaan, että *”Tutkimusten mukaan organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan yksilöille mahdollisimman avoin toimintaympäristö, jotta oppimiselle ja kehittämiselle luotaisiin parhaat edellytykset”* (Mts. 54). Teoksen mukaan johtajuudella on keskeinen asema prosessissa, jossa avoimen toimintaympäristön luominen tapahtuu (Mts. 54).

Rajoitetun toimintaympäristön piirteitä Nissisen ja Seppälän mukaan ovat vahva organisaatiokulttuuri, vakiintuneet organisaatorakenteet ja toimintatavat, rajoitettu yksilöllinen toiminnanvapaus ja yhteistoiminta organisaation ulkopuolelle sekä korkea ja hierarkkinen linja-esikuntaorganisaatio. Nissisen ja Seppälän mukaan rajoitettu toimintaympäristö vaikuttaa ihmisten sitoutumiseen ja motivaatioon. *”Organisaation ja työyhteisön kehittämistarpeiden sivuuttaminen tai kieltäminen johtavat aloitteellisten ihmisten turhautumiseen ja poistumiseen organisaatiosta”* (Mts. 50). Teoksen mukaan mitä ilmeisemmin organisaation menestys vaatii tuekseen avoimen toimintaympäristön elementtejä, sitä voimakkaampi on ristiriita. (Mts. 50).

Sodan ajan toimintaympäristö on yksittäisen taistelijan näkökulmasta minimaalinen toimintaympäristö. Nissisen ja Seppälän mukaan tälle toimintaympäristölle tyypillistä on hetkittäinen ja voimakas stressi. Henkinen ja fyysinen stressi voi saavuttaa yksilön äärirajat. Minimaalinen toimintaympäristö ei jätä Nissisen ja Seppälän mukaan toimijalle juurikaan toiminnanvapautta tai valintamahdollisuuksia. Heidän mukaansa näistä tekijöistä johtuen yksilön inhimilliset tarpeet taantuvat tasolla, jossa turvallisuus ja fyysinen selviytyminen hallitsevat. (Mts. 51–52.)

Nissisen ja Seppälän mukaan eräissä toimintaympäristöissä esiintyy näiden kaikkien kolmen edellä mainittujen piirteitä. Esimerkkinä he mainitsevat rauhanturvaoperaatiot, jotka sisältävät heidän mielestään operaation vaiheesta riippuen sekä minimaalisen toimintaympäristön sekä rajoitetun toimintaympäristön piirteitä. Toisena esimerkkinä he mainitsevat rauhan ajan soti-

lasorganisaation erilaiset laitokset, yksiköt sekä osastot, joiden on menestyäkseen pyrittävä luomaan avoin toimintaympäristö organisaatiossa toimiville yksilöille. (Nissinen & Seppälä 2000, 52.)

”Pyrkimys kohti avointa toimintaympäristöä on niin ulkoisen kilpailukyvyn kuin henkilöstön sitouttamisenkin kannalta haaste, johon sotilasorganisaationkin on kyettävä vastaamaan. Sodan ajan vaatimuksilla voidaan ja pitääkin perustella tiettyjä organisatorisia rakenteita, mutta tehottoman johtamiskulttuurin selitykseksi se ei enää kelpaa” (Mts. 50).

4.4 Puolustusvoimat oppivana organisaationa

Puolustusvoimat on tietoisesti pyrkinyt kehittämään toimintaansa kohti avoimen toimintaympäristön vaatimuksia. Vuonna 2005 julkaistun Puolustusvoimien Henkilöstöstrategian mukaan Puolustusvoimien toimintakulttuuria kehitetään oppivan organisaation ja jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaisesti. Esimiestoiminnan ja johtamisen kehittäminen korostuu. Niiden avulla pyritään luomaan edellytykset muutoskyvylle ja elinvoimaisuudelle. Puolustusvoimat haluaa johtamistoiminnan perustuvan syväjohtamisen peruseriaatteisiin. Johtajan tulee kyetä rakentamaan luottamusta sekä kohtaamaan alaisensa yksilöinä. Yksilöllä on vastuu työyhteisössään sekä omasta, että työtovereidensa hyvinvoinnista. Puolustusvoimissa myös uskotaan, että yksilöllinen vastuunkantaminen näkyy rakentavana toimintana organisaatiossa.

(Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia 2005, 13.)

Avoimen ja luottamuksellisen organisaatiokulttuurin aikaansaamiseksi Puolustusvoimat on alkanut järjestää henkilökunnalleen esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta. Tällainen työilmapiiri mahdollistaa palautteen ja ideoiden hyödyntämisen, joka tukee henkilöstön motivaatiota. Organisaatiossa esimiesten ja alaisten välinen dialogi mahdollistaa näkemysten ja kokemusten jakamisen sekä luo edellytykset oppimiselle. Puolustusvoimissa onkin koulutettu esimies- ja vuorovaikutusvalmentajia vuodesta 2006. Heidän tehtävänä on ollut kouluttaa henkilöstölle joukko-osastoissa esimies- ja vuorovaikutustaitoja. Koulutuksen tavoitteena on ollut muun muassa tukea toimintaympäristön ja työyhteisön analysointia sekä jatkuvaa oppimista. Johtajana ja ihmisenä kehittymisen kautta on pyritty luomaan valmiuksia oman käyttäytymisen kriittiseen kehittämiseen sekä luomaan valmiuksia käyttäytymisen ja toiminnan suunnitelmalliseen kehittämiseen. (Pääesikunta, henkilöstöosasto: Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tilanne joukko-osastoissa 2011.)

Esimies- ja vuorovaikutusvalmennusohjelma perustuu syväjohtamisen malliin. Tarkoituksena on luoda Puolustusvoimiin yhtenäinen malli, joka antaa perustan vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Tavoitteena on vaikuttaa avoimen johtamis- ja palautekulttuurin ja työhyvinvoinnin kehittymiseen sekä yhteisen arvopohjan rakentumiseen. (Puolustusvoimien johtamisen opetuspaketti, Palkattu henkilöstö.)

Valmennusprosessin aikana pyritään kehittämään henkilökohtaisia valmiuksia toimia jatkuvassa muutoksessa. Prosessi käynnistyy toimintaympäristön jatkuvan muutoksen ymmärtämisellä. Neljän koulutuspäivän aikana annetaan perusteet syväjohtamisesta, muutosjohtamisesta sekä pedagogisesta johtamisesta. Toisen koulutuspäivän tavoitteena on kuvata palautteen merkitys ja rooli vuorovaikutustaitojen kehittämisessä. Kolmantena koulutuspäivänä käsitellään arvoja ja käyttäytymistä. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä arvo -käsitteestä sekä sen merkityksestä vuorovaikutukseen ja toimintaympäristön kokonaisuuteen. Neljännen koulutuspäivän tavoitteena on luoda edellytykset osallistujille siirtyä itseohjautuvaan kehittymiseen. Koko koulutusprosessin kesto on arviolta 9-12 kuukautta. (Puolustusvoimien johtamisen opetuspaketti, Palkattu henkilöstö.)

Puolustusvoimat on siis luonut koulutusohjelman, jolla pyritään luomaan yhteinen arvopohja. Tarkoitus on kehittää ja tukea jatkuvaa oppimista ja sitä tukevaa toimintaympäristöä. Puolustusvoimat seuraa ohjelman toimivuutta vaatimalla välikatsauksia tehdyistä toimenpiteistä ja järjestetystä koulutuksesta joukko-osastoissa. Pääesikunta päätti myös perustaa vuonna 2009 Johtajakoulutuksen asiantuntijaryhmän, jonka yhtenä osana toimii Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennusalatyöryhmä. Alatyöryhmän tehtävänä on palkatun henkilökunnan koulutus. (Pääesikunta, henkilöstöosasto: Puolustusvoimien toimintasuunnitelma 2009–2013.)

Pekka Halosen mukaan oppivan organisaation periaatteiden sisäistämisen on Puolustusvoimille suuri haaste. Hän näkee oppivan organisaation mallin kuitenkin soveltuvan perinteisen, hierarkkisen ja jäykän organisaatiokulttuurin muuttamiseksi. Uhkana Halosen mukaan on, että muutokset jäävät nimellisiksi ja koko henkilöstö ei sitoudu niihin. Organisaatiossa saatetaan omaksua vain ne muutokset, jotka jo soveltuvat vallalla olevaan kulttuuriin. Oikein ymmärrettynä oppivan organisaation periaatteet luovat Halosen mukaan hedelmällisen maaperän tulevaisuuden kehitykselle. (Halonen 2002, 54–55.) Koko 2000-luvun alun kestänyt johtajakoulutuksen muutos osoittaa kuinka pitkä prosessi kulttuurin muuttaminen on.

4.5 Kriisinhallintaoperaatio Puolustusvoimien toimintaympäristönä 2000-luvulla

Syksyllä 2005 Suomi osallistui kansainväliseen kriisinhallintaan noin 850 henkilön voimalla yhteensä kymmeneen eri operaatioon (Tietoja Suomen kokonaismaanpuolustuksesta 2006 2005, 85). Vuoden 2012 tammikuussa Suomi osallistuu Ulkoasiainministeriön mukaan kahdeksaan sotilaalliseen kriisinhallintatehtävään noin 250 henkilön voimin (Ulkoasiainministeriön Internet-sivut, Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikka). Operaatioalueet ovat pysyneet pääosin samoina, mutta organisaatiot operaatioissa ovat kokeneet suuriakin muutoksia. Esimerkiksi Afganistanin ISAF-operaatioon osallistuvien suomalaisten organisaation vahvuus on näiden seitsemän vuoden aikana noussut lähes kaksinkertaiseksi. Pitkään kestävien operaatioiden aikana toiminta-alueen olosuhteet muuttuvat. Kyky reagoida ja ennakoida muutoksia ovat elinehto alueella toimimiselle ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle.

Kansainvälisten kriisinhallintaoperaatioiden luonne on viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut. Vuoden 2009 Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon arvioiden mukaan tulevaisuudessa toteutettavien kriisinhallintaoperaatioiden toimintaympäristöt ovat yhä haastavampia. Alueilla isäntämaan tukea ei välttämättä ole ja alueen asettamat kalustovaatimukset ovat korkeat. Toimintaympäristön vaativuutta lisäävät huomattavasti myös alueella vaikuttavat useat järjestöt ja kansainväliset toimijat, jolloin koordinaatio ja yhteistyön tarve kasvaa. Myös mahdollinen paikallisen väestön avoimen vihamielinen suhtautuminen kriisinhallintajoukkoihin kohtaan asettaa toimiville joukoille haasteita. (Valtioneuvoston selonteko 2009, 52.)

Operaatioissa käytettävät teknistyvät järjestelmät, ajoneuvot ja aseet asettavat tiettyjä vaatimuksia henkilöstölle. Erikoisosaajia rekrytoidaan sekä reservistä, että Puolustusvoimien palkatusta henkilöstöstä. Henkilöstö on vapaaehtoista ja näin ollen lähtökohtaisesti heidän motivaatiotasonsa on korkea. Operaatioissa ollaan vuorovaikutuksessa yhä useammin sekä eri tason viranomaisten ja kansainvälisten järjestöjen edustajien, että paikallisen väestön kanssa. Toimintatapojen ja tehtävien kenttä on laaja. Suomalainen osasto toimii lähes aina kriisinhallintaoperaatioissa osana suurempaa, monikansallista kokonaisuutta. Suomi voi olla johtovastuussa alueellaan kuten Kosovossa tai toimia muun maan alaisuudessa osana suurempaa organisaatiota kuten esimerkiksi ISAF-operaatioissa. Tämä luo haasteita toimintatapojen yhteensovittamisen suhteen.

Hiljaisella tiedolla on pitkään ollut merkittävä rooli etenkin kriisinhallintaoperaatioissa, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suuri. Hyvien toimintatapojen ja ongelmien ratkaisumallien talteen saamiseksi Puolustusvoimat päätti aloittaa Lessons Learned -projektin 2000-luvun lopulla. Sen tarkoituksena on luoda edellytykset järjestelmälliseen toiminnan kehittämiseen havaittujen ongelma-alueiden, hyväksi todettujen käytäntöjen sekä saatujen kokemusten kautta. Näiden havaintojen ja kokemusten keräämisellä ja tallentamisella mahdollistetaan se, että organisaatio ei toista virheitä, vaan oppii saadusta kokemuksesta. (Pääesikunta, johtamisjärjestelmäosasto: Kriha Lessons Learned -projektin THP menettelyn käynnistäminen, 1.)

Havainnot operaatioalueelta pyritään hyödyntämään koulutuksessa, tulevissa ohjeistuksessa sekä uusien operaatioiden perustamisessa. Lessons Learned -toiminnalla saadaan perusteet koulutuksen, toiminnan, joukkojen sekä varustuksen kehittämiseksi. Prosessi on jatkuva. Organisaation tulee uusien haasteiden edessä analysoida aikaisempi Lessons Learned -materiaali, sekä päivittää sitä tarvittaessa. Materiaalia pitää myös osata ja haluta käyttää, jotta siitä olisi hyötyä. (SKJK/KFOR, Kansallinen esikunta: Lessons Learned -toiminta SKJK:ssa.)

Asiantuntijuus lisääntyy, operaatioissa toimitaan entistä useammin eri maiden kanssa ja rakennemuutoksen koettelevat organisaatioita. Voidaankin todeta, että nykyaikainen sotilaallinen kriisinhallintaoperaatio pitää sisällään useimmiten avoimen toimintaympäristön elementtejä. Onkin perusteltua luoda organisaatioon oppimista tukeva organisaatiokulttuuri. Oppimista tukevan kulttuurin luominen ja tukeminen on organisaation johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä myös sotilasorganisaatioissa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää sellaiset organisaatiokulttuurin piirteet ja ominaisuudet, jotka edesauttavat tai haittaavat organisaation oppimista kriisinhallinnan kontekstissa sekä johtajan keinoja vaikuttaa niihin. Ensin oli selvitettävä millainen oppivan organisaation organisaatiokulttuurin tulisi olla ja millainen on Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri. Seuraavaksi piti selvittää johtajan keinot vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksessa asetettiin kolme tutkimusongelmaa, joiden kautta selvitettiin organisaatiokulttuurin merkitystä oppimiselle organisaatiossa sekä johtajan merkitystä kulttuurin muutoksessa. Tutkielmassa onnistuttiin vastaamaan asetettuihin tutkimusongelmiin.

Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria hallitsee sotilaallinen toimialakulttuuri. Organisaatio on rakenteeltaan hierarkkinen ja organisaation sisällä on yhteinen valtakäsitys. Yhteinen ideologia, riitit, rituaalit ja perinteet luovat pohjan yhteiselle organisaatiokulttuurille Puolustusvoimissa. Puolustusvoimissa vallitsee asioiden johtamisen kulttuuri. Tiedotus on vähäistä ja alaisten ja esimiesten välinen kommunikaatio on riittämätöntä. Asioiden vastakkainasettelua vältetään tai ainakin se sallitaan vain rajoitetusti.

Alaisia ei myöskään onnistuta sitouttamaan lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Ihmissuhteiden luonteen ollessa pitkälti hierarkkinen ei muun muassa avoimuutta koeta tärkeäksi ominaisuudeksi. Muutosten ja uudistusten suurimmiksi esteiksi koetaan sotilasjohtajien näkökulmasta alaisten haluttomuus kokeilla uutta ja ottaa riskejä.

Puolustusvoimat on pyrkinyt muuttamaan organisaatiokulttuuriaan asettamalla oppivan organisaation mallin tavoitteekseen. Puolustusvoimat on aloittanut esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen, jolla on pyritty vastaamaan edellä mainittuihin haasteisiin. Avoimen ja luottamuksellisen organisaatiokulttuurin rakentuminen vie kuitenkin aikaa. Lisäksi tuloksia ja kulttuurin muutosta tulisi seurata aktiivisemmin. Muutos saattaa jäädä muuten pinnalliseksi ja organisaatiossa saatetaan omaksua vain ne muutokset, jotka jo soveltuvat vallitsevaan kulttuuriin. Prosessi oppivan organisaation mallin mukaiseen toimintaan kaikilla tasoilla on vielä pitkä.

Johtajien merkitys oppimisen edistämässä organisaatiossa on merkittävä. Johtajan rooli organisaation kulttuurin luojana ja kehittäjänä on kiistaton. Johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi voidaankin nimetä kulttuurin hallitseminen. Ymmärtämällä mistä organisaatiokulttuurissa on kyse ja miten siihen voidaan vaikuttaa, johtaja voi edesauttaa oppimista organisaatiossa. Tuntemalla primaarit kulttuurin istuttamismekanismit ja omaamalla Scheinin mainitsemat taidot ja kyvyt johtaja pystyy vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri ei ole pysyvä tekijä, jota ei voida muuttaa. Organisaatiokulttuurin tulee kehittyä ja se tulee valjastaa edistämään organisaation oppimista.

Kriisinhallinnan organisaatioilla on selkeä tarve reagoida ja muuttua toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Kyetäkseen toimimaan näin, sen täytyy omaksua oppivan organisaation mallin periaatteita ja kyetä luomaan itselleen avoimeen dialogiin perustuva organisaatiokulttuuri. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria pyritään muuttamaan vastaamaan oppivan organisaation mallin asettamiin vaatimuksiin. Se on asetettu selkeäksi tavoitteeksi ja toimenpiteet sen aikaansaamiseksi on aloitettu. Kriisinhallinnan toimintaympäristön asettamat vaatimukset takaavat hyvän kasvualustan avoimelle organisaatiokulttuurille, jossa ymmärretään oppimisen olevan edellytys tehokkuuteen. Toimintatavat eivät saa olla itsestäänselvyksiä vaan ne pitää kyseenalaistaa. Näin voidaan löytää parempi ja toimivampi keino tehdä asioita. Virheet ja ongelmat tulee uskaltaa tuoda julki ja niihin pitää vastata. Puolustusvoimien tulisi painottaa rotaatiokoulutuksessa oleville johtajille avoimuuden ja muutosvalmiuden merkitystä. Vaikuttamalla esimerkiksi johtajien rekrytointiin saataisiin Scheinin primäärin kulttuurin istuttamismekanismin avulla vaikutettua rakentuvaan organisaatiokulttuuriin. Jokainen johtaja on vastuussa oman joukkonsa ja sitä kautta organisaation oppimisesta. Luomalla luottamukseen ja avoimuuteen perustuvan ilmapiirin, johtaja saa palautetta ja mahdollistaa alaisten sitouttamisen toimintaan. Palautteella tulee olla vaikutusta joukon toimintaan ja etenkin epäkohtiin tulee puuttua. Epäkohtien hautaaminen ei poista niitä.

Oppivasta organisaatiosta ja organisaatiokulttuurin teoriasta on vaikea enää tuottaa uutta tietoa ilman haastatteluja ja kyselyjä. Tutkimusmenetelmien yhdistämisellä eli triangulaatiolla olisi voitu tuottaa uutta tietoa juuri kriisinhallintaoperaatiossa toimivasta organisaatiosta.

5.2 Työn luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta silti eri tutkimusten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Lähtökohtaisesti tutkimuksesta arvioidaan sen reliabiliteettia, toistettavuutta sekä validiteettia eli sen pätevyyttä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan kyky selostaa tarkasti tutkimuksen toteutus. Tutkimuksen resurssit ja olosuhteet tulisi kyetä kuvailemaan mahdollisimman tarkasti, jotta päästään tutkimuksen toistettavuuteen. Tutkielmassa tutkija on pyrkinyt kertomaan ja kuvailemaan tutkimusprosessin etenemistä mahdollisimman tarkkaan. Olosuhteet eivät kuitenkaan olleet merkittävä vaikuttava tekijä tutkielmaa tehtäessä. Tutkielmassa ei käytetty haastatteluja tai kyselyitä, joihin olosuhteille on suurempi vaikutus. Kuitenkin aika-resurssi oli määräävä tekijä, joka vaikutti etenkin uuden tiedon tuottamiseen näiden mainittujen tutkimusmenetelmien puuttuessa tutkielmasta.

Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa yhdistelemällä useampia eri tutkimusmenetelmiä. Tässäkin tutkimuksessa validiteettia olisi voitu parantaa suorittamalla kysely ja mahdollisesti haastattelu kriisinhallintaoperaatiossa toimivalle joukolle. Kuitenkaan tutkija ei nähnyt kandidaatin tutkielmassa olevan resursseja näiden järjestämiseen. Etenkin aika oli kriittinen tekijä.

Tässä tutkielmassa haasteeksi nousi organisaatioteorioiden tutkimuksen suuri määrä. Kuitenkin esimerkiksi organisaation oppimista käsittelevät teokset pohjautuvat useimmiten Peter M. Sengen alkuperäisiin tutkimuksiin. Sama ilmiö esiintyy myös organisaatiokulttuurin tutkimuksen alalla. Edgar H. Scheinin teoksiin nojataan suuressa osassa myöhemmistä tutkimuksista. Kilpailevien tai erilaisten teorioiden, kuten professori Geert Hofsteden kulttuuriteoria, ovat jääneet vähemmälle myöhemmälle käsittelylle. Tämä tarjoaa toisaalta myös hyvän lähtökohdan tutkimuksen tekemiselle, teoriapohjan ollessa yleisesti hyväksytty. Aikaisempaa tutkimusta Puolustusvoimien organisaatiokulttuurista ja oppivan organisaation mallista on julkaistu lähinnä Maanpuolustuskorkeakoulun toimesta. Ne ovat käsitelleet usein perusyksiköä ja rauhan ajan toimintaa. Niiden johtopäätökset ovat olleet kuitenkin hyvin samansuuntaisia kuin tässä tutkielmassa.

5.3 Jatkotutkimustarpeet

Puolustusvoimien tavoitteena on toimia oppivan organisaation mallin mukaisesti. Puolustusvoimien tulisi järjestää kysely vallitsevista arvoista ja perusolettamuksista organisaatiossaan tietyin väliajoin seuratakseen kehitystä. Tässäkin korostuu palautteen merkitys. Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksella Puolustusvoimat on ottanut askeleen kohti oppivan organisaation mallia, mutta kehitystä ei ole seurattu. Pelkästään tavoitteiden asettaminen ylhäältä käsin henkilöstöstrategiassa ei riitä, vaan visio ja arvot tulee olla jaetut organisaatiossa, jotta muutos organisaatiokulttuurissa voisi tapahtua.

Jatkotutkimustarpeena näen tärkeänä suorittaa empiirinen tutkimus osana toimivaa kriisinhallintaoperaatiota. Kyselyllä ja haastattelulla voitaisiin selvittää onko onnistuttu istuttamaan oppivan organisaation periaatteita muuttuvassa toimintaympäristössä olevaan organisaatioon. Kyselyllä ja haastattelulla kartoitettaisiin joukossa vallitsevia arvoja ja perusolettamuksia. Kyseisen empiirisen tutkimuksen järjestäminen olisi osa loogista jatkumoa tutkijan siirtyessä sotatieteiden maisteriopintoihin ja pro gradu -tutkielmaansa. Tutkimuksessa voitaisiin soveltaa myös Scheinin primaareja istuttamismekanismeja. Jo rotaatiokoulutuksen aikana joukkoon pyritäisiin luomaan sopiva oppimisilmapiiri ja organisaatiokulttuuri. Etenkin johtajien toiminnassa painotettaisiin Scheinin istuttamismekanismeja ja niiden käyttöä koulutettaessa joukkoa. Näiden vaikutusta organisaatiokulttuuriin ja organisaation tehokkuuteen seurattaisiin operaation aikana.

Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin tutkimus vaatii pitkäjänteisyyttä. Avoimeen dialogiin perustuvan kulttuurin istuttaminen vie aikaa ja vaatii vielä työtä Puolustusvoimien hierarkkisessa organisaatiossa.

LÄHTEET

Ahoniemi, Lea: Johdatus johtamiseen, Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan, toimittanut Kiuru, Jukka, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat Nro 3, Helsinki 2009.

Finlex - Valtion säädöstietopankki: Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551. Tarkistettu 14.4.2012

URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>

Halonen, Pekka: Culture, Values and Future Soldiers. Series 2, No 11/2002, Finnish National Defence College, Helsinki 2002

Muut kirjoittajat teoksessa: Toiskallio, Jarmo – Royl, Wolfgang – Heinonen, Reijo E.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita, 15.–16. painos, Tammi, Hämeenlinna 2010.

Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen, Aavaranta-sarja, Otava, Keuruu 2006.

Järvinen, Annikki – Koivisto, Tapio – Poikela, Esa: Oppiminen työssä ja työyhteisössä. WSOY, Juva 2000

Laaksonen, Marko: Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 28, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki 2004.

Nissinen, Vesa – Seppälä, Teemu E.S.: Johtajakoulutus murroksessa. Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 17, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki 2000.

Puolustusvoimien johtamisen opetuspaketti, versio 1.0 julkaistu 1.3.2010

Pääsikunta, henkilöstöosasto: Esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tila joukko-osastoissa 2011, PEHENKOS AK MH19388/7.6.2011

Pääesikunta, henkilöstöosasto: Puolustusvoimien Henkilöstöstrategia 2005, Helsinki 2005.

Luettavissa URL:

http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/51429600400a1df4a853bf86c8584b8e/hestra_2005.pdf?MOD=AJPERES

Pääesikunta, henkilöstöosasto: Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2010, Helsinki 2011.

Luettavissa URL:

http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/65430500477a1089b1e7bbf9f59cc682/henkilostotilinpaa-tos2010_low.pdf?MOD=AJPERES

Pääesikunta, henkilöstöosasto: Puolustusvoimien toimintasuunnitelma 2009-2013, Johtajakoulutuksen asiantuntijaryhmän perustaminen. PEHENKOS AF2096.

Pääesikunta, johtamisjärjestelmäosasto: Kriha Lessons Learned -projektin THP menettelyn käynnistäminen, PEJOJÄOS AG25215/24.11.2010

Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja 1. osa. Johtamisen perusteita. Helsinki 1990.

Sarala, Urpo – Sarala, Anita: Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 3. painos, Tampere 1996.

Schein, Edgar H.: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentaneet Liljamo, Ritva – Miettinen, Asko. Weilin+Göös, Jyväskylä 1991. Alkuperäisteos Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 1985.

Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. Third Edition. Jossey-Bass, USA 2004.

Schein, Edgar H.: Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomentanut Rosti, Päivi. Suomen Laatuokeskus Oy, Tampere 2009. Alkuperäisteos The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change. Jossey-Bass, 1999.

Senge, Peter M.: The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, USA 1994.

SKJK/KFOR, Kansallinen esikunta: Lessons Learned-toiminta SKJK:ssa, 29.08.2008

Sydänmaanlakka, Pentti: Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum, Helsinki 2004.

Tietoja Suomen kokonaismaanpuolustuksesta 2006. Maan ja kansalaisten turvallisuus – yhteiskunnan toiminnan turvaaminen. Maanpuolustuskorkeakoulu Edita Prima Oy, Helsinki 2005.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Jyväskylä 2004.

Ulkoasiainministeriö: Keskeisiä käsitteitä liittyen EU:n sotilaalliseen kriisinhallintaan. Päivitetty 15.8.2011. Tarkistettu 14.4.2012.

URL: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=70031>

Ulkoasiainministeriö: Suomen kokonaisvaltainen kriisinhallintastrategia, Ulkoasiainministeriön julkaisuja 15/2009, 2009 Luettavissa

URL: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=40158&contentlan=1&culture=fi-FI>

Ulkoasiainministeriö: Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikka, Kartta Suomen osallistumisesta kansainväliseen kriisinhallintaan. Tammikuu 2012. Päivitetty 10.11.2011. Tarkistettu 14.4.2012.

URL: <http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=32280&contentlan=1&culture=fi-FI>

Valtanen, Mikko(toim.): Johtamisen sosiaalipsykologia - Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Nro 19/2008, Helsinki 2008.

Valtioneuvoston selonteko VNS x/2009: Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2009, Luettavissa URL: <http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/pdf/2009/turvallisuus-ja-puolustuspoliittinen-selonteko/selonteko.pdf>

Varjonen, Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri. Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 15 Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki 2000.

Virta, Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia 36, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2007.